

未来投資会議 構造改革徹底推進会合
企業関連制度・産業構造改革・イノベーション会合
(産業構造改革・コーポレート・ガバナンス) 第5回

ソニー株式会社
執行役 常務
神戸 司郎

2020年2月25日

ソニーグループ概要

* 2020.2月現在

会社概要

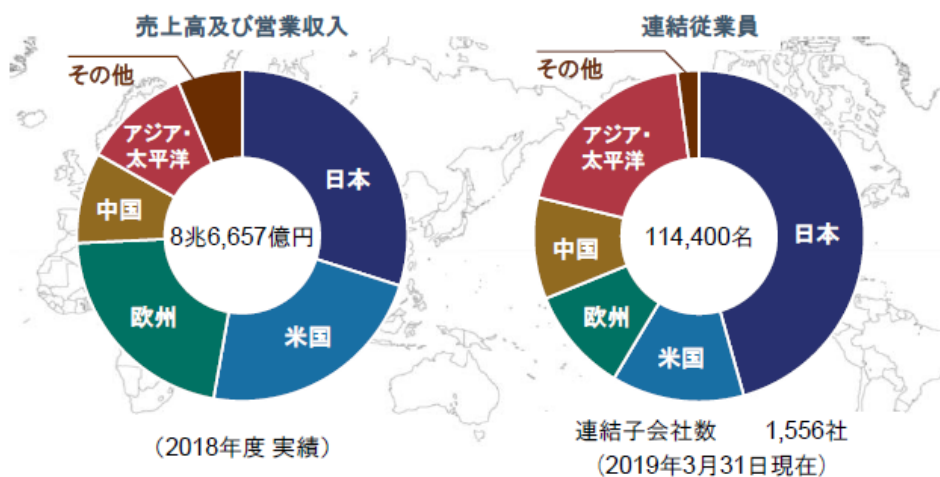
商号	ソニー株式会社 (Sony Corporation)
設立	1946年(昭和21年)5月7日
本社所在地	〒108-0075 東京都港区港南1-7-1
電話番号	03-6748-2111(代表)
代表執行役	社長 兼 CEO 吉田 憲一郎 専務 CFO 十時 裕樹
資本金	8,743億円(2019年3月31日現在)

株式情報 (2019年3月31日現在)

発行済み株式総数	1,271,230,341 株
株主数	477,624 名
上場証券取引所	東京証券取引所/ニューヨーク証券取引所
株式所有者別分布	



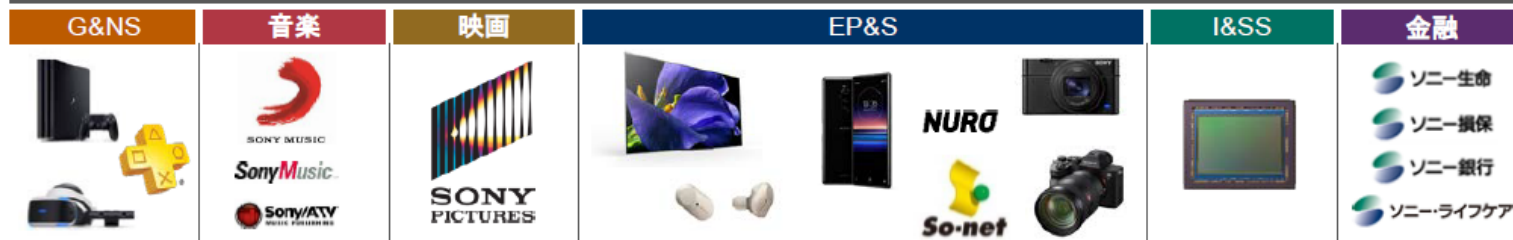
地域別 売上高及び営業収入・連結従業員構成比率



Sony's Purpose & Values

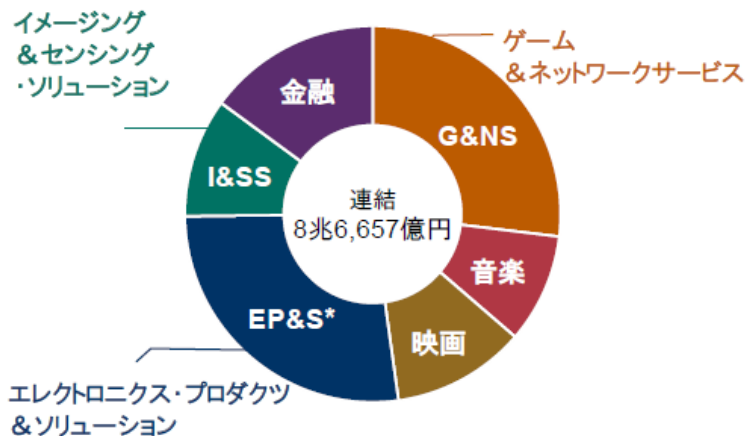
Purpose (存在意義)	クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。	
Values (価値観)	夢と好奇心 夢と好奇心から、未来を拓く。	多様性 多様な人、異なる視点がより良いものをつくる。
	高潔さと誠実さ 倫理的で責任ある行動により、ソニーブランドへの信頼に応える。	持続可能性 規律ある事業活動で、ステークホルダーへの責任を果たす。

主要製品・ブランド

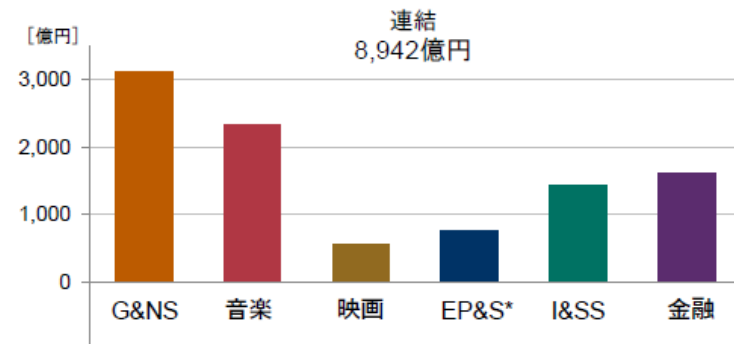


2018年度 実績

セグメント別 売上高及び営業収入



セグメント別 営業利益



* 組替再表示

2019年度 連結業績見通し 2020年2月4日発表

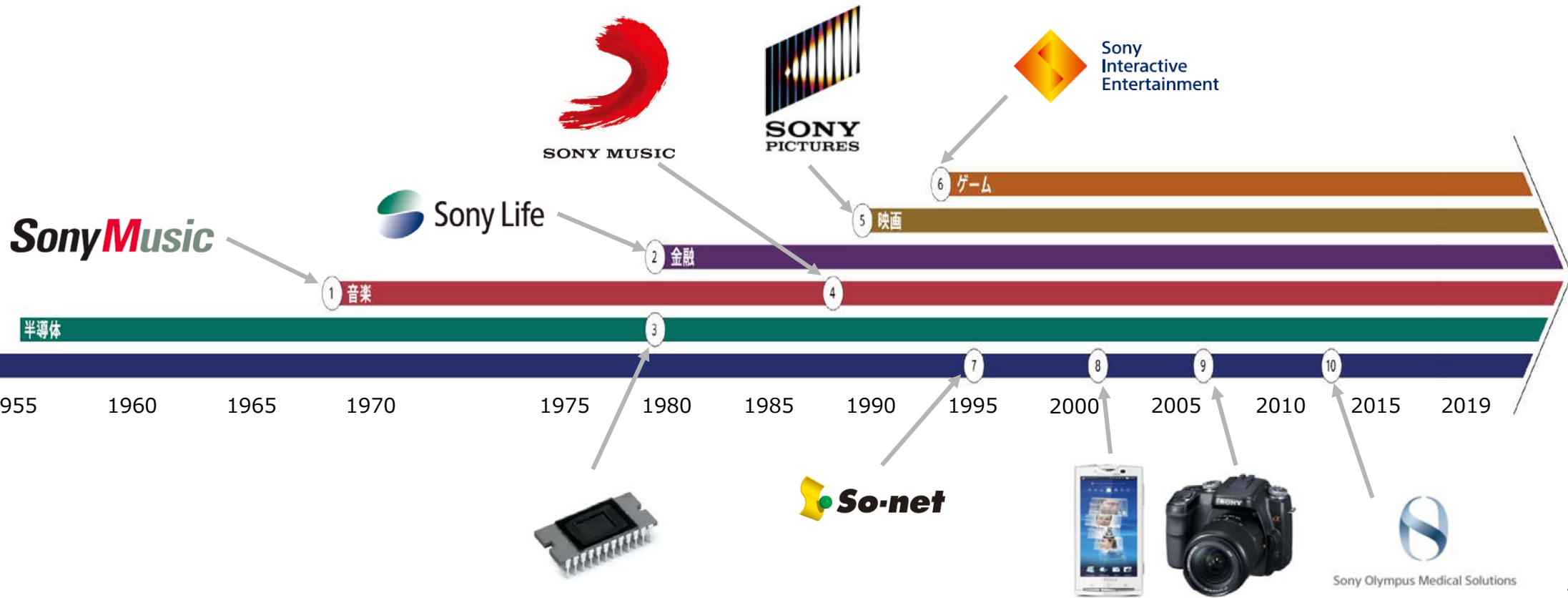
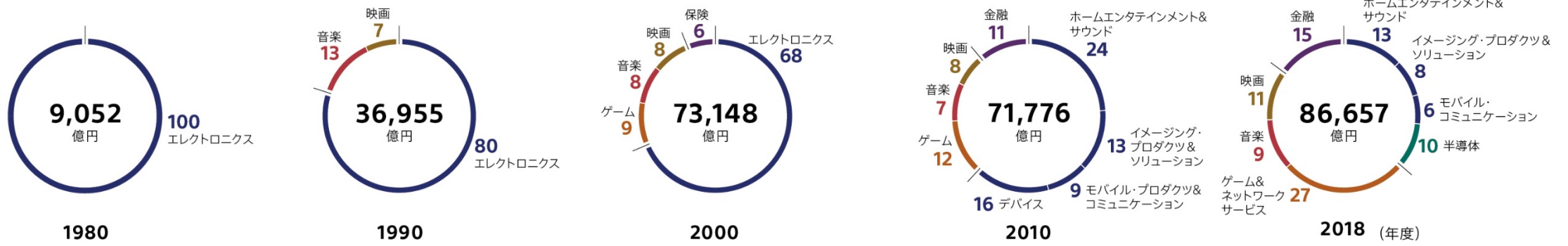
売上高及び営業収入	8兆5,000億円
営業利益	8,800億円

第3次中期経営計画 (FY18-20) 数値目標

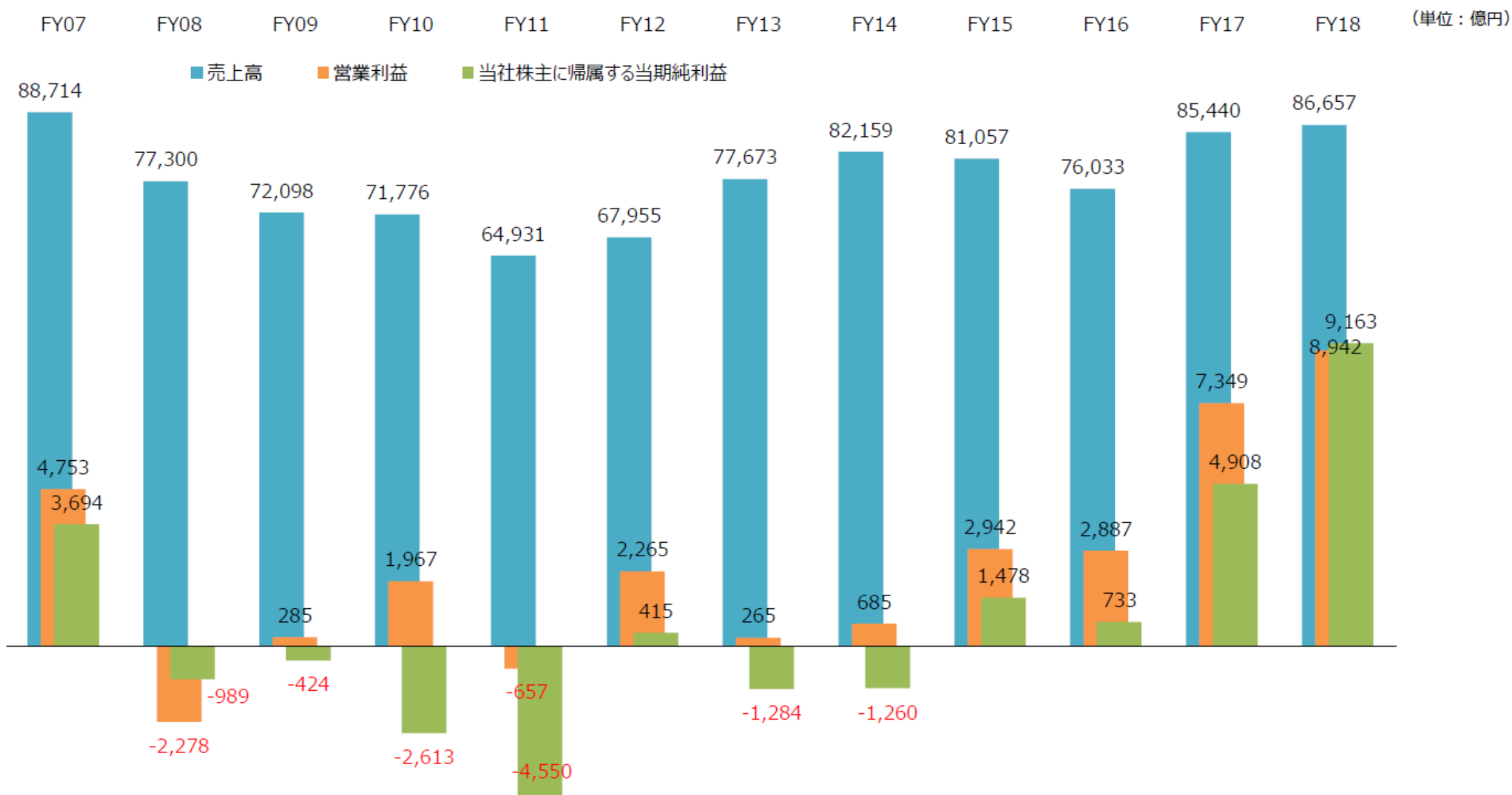
営業キャッシュフロー 3年間累計額	2.2兆円以上 (金融分野を除くベース)
ROE	10%以上を継続

売上推移

連結売上高及び営業収入／売上高構成比率 (%)



2007年度以降の売上・利益推移



中期経営計画（2012～2020年度）



第一次中期経営計画（2012～2014年度）

2012～2014年度

2015～2017年度

2018～2020年度



第一次中期経営計画 重点施策及び達成状況

【テーマ】
ソニーの変革

【重点施策】

- コア事業の強化（デジタルイメージング・ゲーム・モバイル）
- テレビ事業の再建
- 新興国での事業の拡大
- 新規事業の創出・イノベーションの加速
- 事業ポートフォリオの見直し・経営のさらなる健全化

【成果と課題】

- PC事業からの撤退やテレビ事業の分社化、本社間接部門費用の30%削減など、今後の収益性改善につながる基盤構築
- イメージセンサーへの継続投資、クラウドゲームに必要なストリーミングの技術を持つGaikai Inc.の買収、オリンパスへの出資と合併会社設立など成長に向けた基盤の構築
- 営業利益率とROEは大幅な未達。事業環境変化への対応不足などが要因

【経営数値目標と、中計最終年度での達成状況】

	経営数値目標	2014年度実績
売上高	8兆5,000億円	8兆2,159億円
営業利益率	5%以上	0.8%
ROE	10%	△5.5%

第二次中期経営計画（2015～2017年度）

2012～2014年度

2015～2017年度

2018～2020年度

第二次中期経営計画の基本方針

【テーマ】

利益創出と成長への投資

【第二次中期計画の基本方針】

- 規模を追わない収益性重視の経営
- 各事業ユニットの自立・株主価値の重視
- 各事業の位置づけの明確化

上記の基本方針の元、
ROEを最重要視し中期戦略を実行



【第二次中期計画の重点施策】

- 各事業を「成長牽引領域」「安定収益領域」「事業変動リスクコントロール領域」に分類。個別領域ごとに、重要KPIを設定し、事業運営の方針を提示
- リカーリング型事業の強化
- 今後の成長が見込める新規領域のひとつとして医療事業を強化
- 分社化の推進

ROE 向上の道筋



	売上	利益	投下資本
1. 成長牽引領域	増加 ↗	増加 ↗	増加 ↗
2. 安定収益領域	横ばい →	微増 →	微減 →
3. 事業変動リスクコントロール領域	減少 ↘	黒字化・改善 ↗	減少 ↘

組織変革の基本方針

- 結果責任・説明責任の明確化
- 持続的な利益創出を念頭に置いた経営
- 意思決定の迅速化と事業競争力の強化

↓
分社化の推進

経営数値目標と、中計最終年度での達成状況

	経営数値目標	2017年度実績
営業利益	5,000億円以上	7,349億円
ROE	10%以上	18%

第三次中期経営計画（2018～2020年度）

2012～2014年度

2015～2017年度

2018～2020年度



【テーマ】

持続的な社会価値と高収益の創出

- ・長期視点の経営
- ・高収益の継続
- ・価値創造モデルの構築

Sony's Purpose & Values（ソニーの存在意義と価値観）の定義

- ・Purpose「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」

【経営数値目標】

営業キャッシュ・フロー

3年間累計額（金融分野を除くベース） 2.2兆円以上

連結株主資本利益率（ROE）

10%以上を継続

経営数値目標	
営業 キャッシュ・フロー	営業キャッシュ・フロー 3年間累計額 (金融分野を除くベース) 2.2兆円以上
ROE	10%以上を継続

第三次中期経営計画（2018～2020年度）

2012～2014年度

2015～2017年度

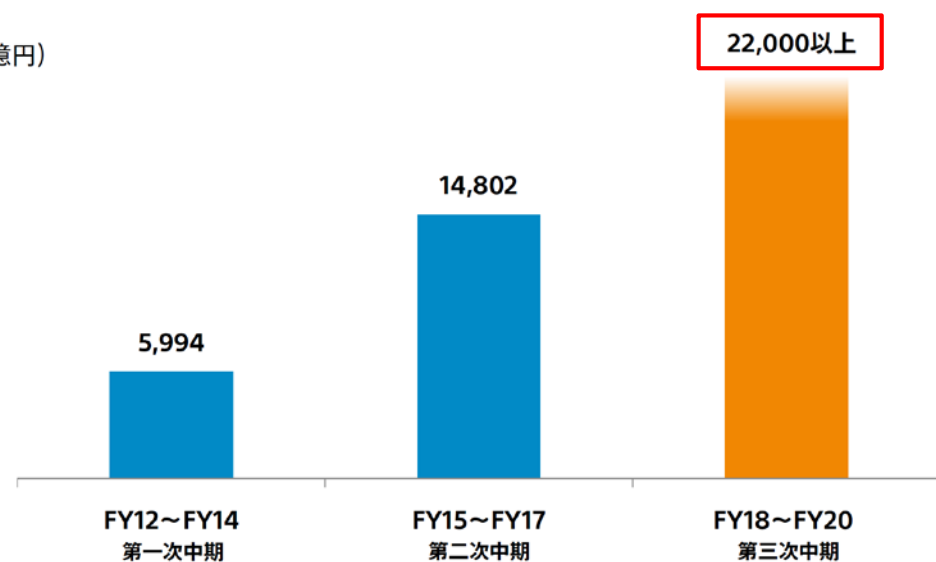
2018～2020年度



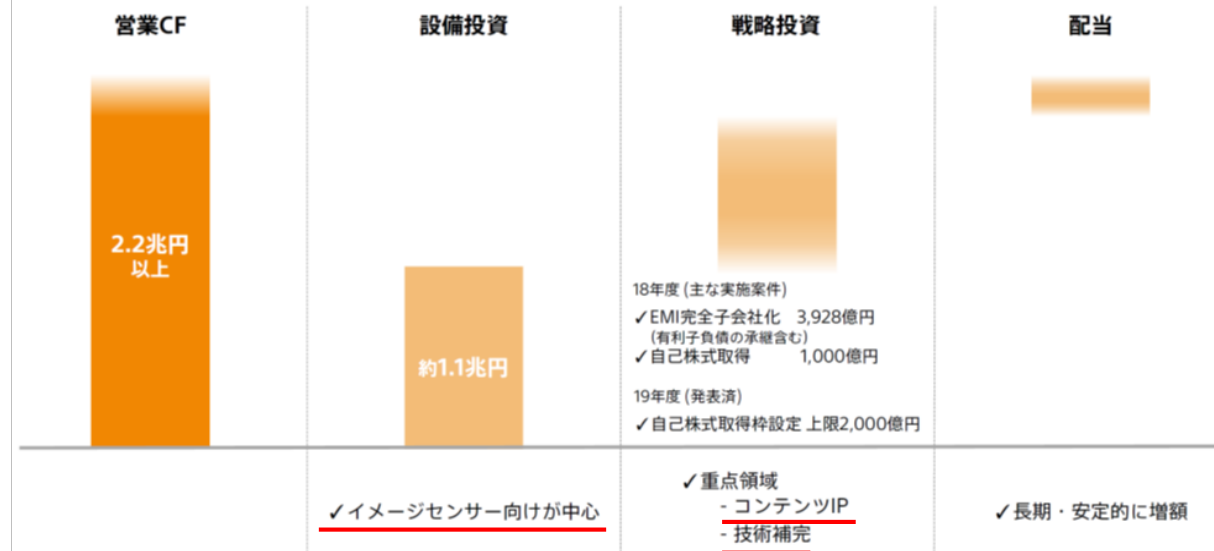
第三次中期経営計画の経営数値目標

3年間累計 営業キャッシュフローの推移 (金融分野を除く)

(億円)



3年間累計 キャピタルアロケーション目標 (金融分野を除く)



※2019年5月経営方針説明会資料

主な事業/機能ポートフォリオの組み替え

エレクトロニクス

半導体

エンタテインメント

その他

※ 1 は株式部分取得
 ※ 2 は株式100%取得

2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019

ライフサイエンス (米国:iCyt)	ビデオ判定システム (英国:Hawk-Eye)	音楽 (英国:EMI Music Publishing※1)				音楽 (米国:Orchard)	音楽 (米国:Sony/ATV)	アニメーション (米国:Funimation)	音楽 (英国:EMI Music Publishing※2)	映像制作ソリューション (ノルウェー:NEVION)
		クラウドゲーミング (米国:Gaikai)			半導体 (ベルギー:Softkinetic)	スポーツ配信 (インド:TEN Sports Network)				
							半導体 (イスラエル:Altair)			

買収

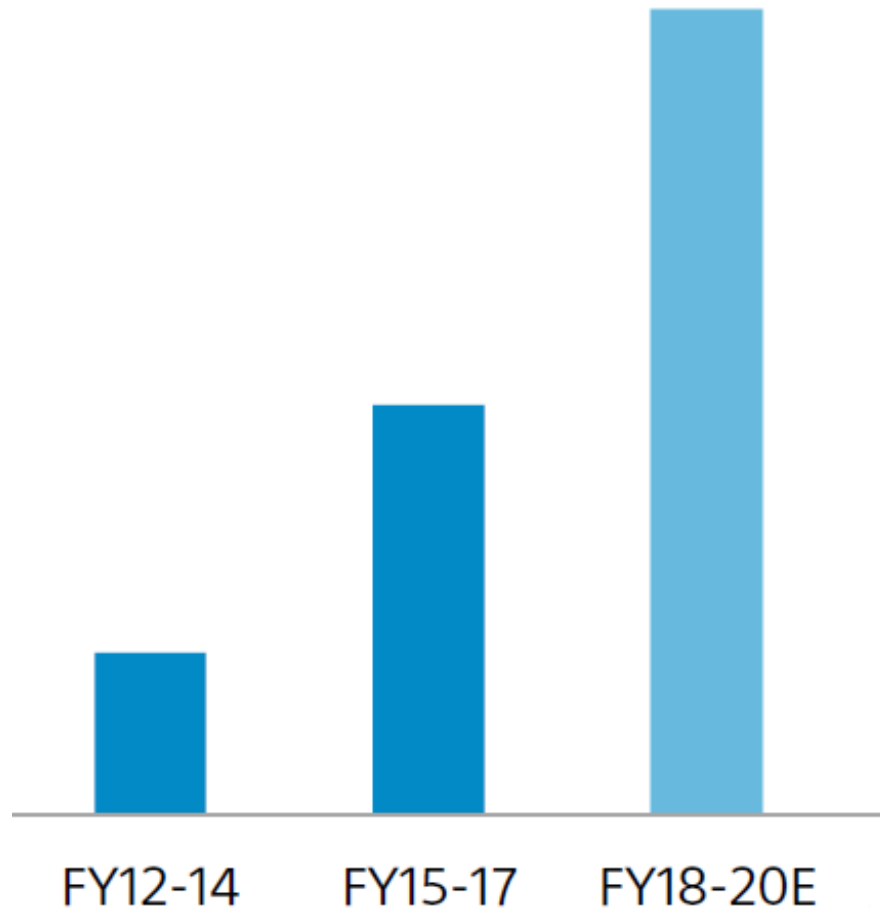
中小型液晶	ケミカル	実装機	有機EL	オンラインPCゲームスタジオ	物流	電池	総務
電子マネー	光ディスクドライブ		PC			カメラモジュール	
デジタルプリンタ							

売却・切り出し

イメージセンサー事業への投資

イメージセンサー設備投資額

約7,000億円



SONY

テクノロジーに裏打ちされたクリエイティブエンタテインメントカンパニー

Purpose
(存在意義)

クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。

経営の方向性



人に近づく



多様な事業
ポートフォリオ



価値創造の
基盤



創出価値

- ①感動体験で人の心を豊かにする
- ②クリエイターの夢の実現を支える
- ③世の中に安心・安全を提供する

長期視点の価値創造に向けた検討プロセス

グループ横断での議論

事業ユニット

創出価値の明確化

- ありたい姿
- 事業の強み
- 注目する社会・技術変化
- 戦略の方向性

機能/間接部門

価値創出の基盤となる重要項目の特定

- 長期視点での重要性
- あるべき姿に向けた強化領域

アウトプット

価値創造ストーリーの構築

長期視点の経営に向けた強化領域の抽出

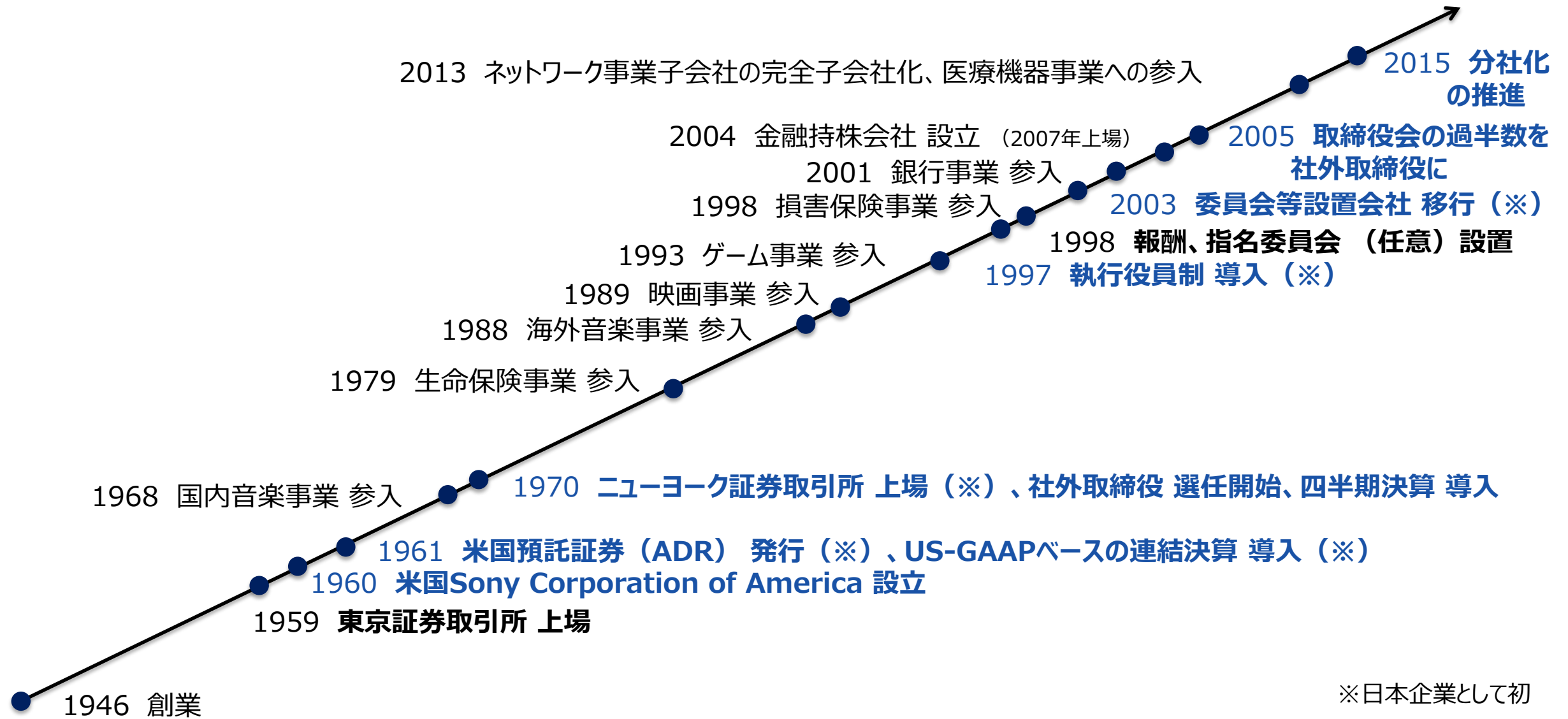
Corporate Report 2019 (統合報告書)

持続的な社会価値と高収益の創出

合併による新規事業参入の歴史 — 多様性による価値創造 —

音楽	SONY	CBS RECORDS	▶	 Sony Music	1968年
生保	SONY	プルデンシャル	▶	 ソニー生命	1981年
ゲーム	SONY	Sony Music	▶	 Sony Interactive Entertainment	1993年
ISP	SONY	Sony Music Sony Finance	▶	 So-net	1995年
スマホ	SONY	エリクソン	▶	XPERIA	2001年
医療	SONY	オリンパス	▶	 Sony Olympus Medical Solutions	2013年

事業領域の拡大と資金調達の多様化に伴うガバナンスの進化



モニタリング型ガバナンスモデル – 執行と監督の分離

取締役会の 独立性と 監督機能の強化

- ◆ 指名委員会等設置会社制度を採用（2003年以降）
- ◆ 取締役会において、13名中11名が社外/非業務執行取締役
- ◆ 取締役会議長及び各委員会議長には社外取締役を選定
- ◆ 社外取締役に対する独自の独立性要件と再任回数制限
（任期：原則6年まで。取締役全員の同意があれば最長9年まで可）

権限委譲

取締役会は経営の基本方針を決定する権限を有しつつ、業務執行に関しては経営陣に対して大幅に権限委譲することで経営のスピードを確保

SONY

SONYはソニー株式会社の登録商標または商標です。

各ソニー製品の商品名・サービス名はソニー株式会社またはグループ各社の登録商標または商標です。その他の製品および会社名は、各社の商号、登録商標または商標です。